

醫療糾紛處理之醫事人員 心力交瘁的問題與對策(四)： 高周轉率問題與 整體心力交瘁改善對策

The Problem and Countermeasure of
Burnout in Healthcare Worker (Part IV),
Conclusion of Burnout in Healthcare Worker
Emphasized in High Turnover Rate

李詩應 Shih-Ying Lee*



摘要

醫事人員心力交瘁問題是改進醫療環境之重要一環，繼介紹其整體成因、影響及醫師、護理人員個別問題論述後，本文重點在高離職周轉率之影響及相關因素考量，包括貨幣（成本）、非貨幣、環境因素三者，及其對治建議，才有實質改善的可能。

Burnout in healthcare works is one of major problem must be solved for improving medical environment. As a continuation of previous article discussions for general, physician, and nursing staff problem. This

*陳忠純紀念促進醫病關係教育公益信託推廣會執行長（Chief Executive Officer, Chen Chung-Chwen Memorial Doctor-Patient Relationship Promotion Educational Public Welfare Trust Fund）

關鍵詞：心力交瘁（burnout）、非貨幣因素（non-monetary factor）、高周轉率（high turnover rate）、環境因素（environment factor）、醫事人員（healthcare workers）

DOI：10.3966/241553062017060008008

article emphasizes the effect of high turnover rate and it's factors of monetary, nonmonetary and environment. We emphasized that costs may be not as simple as just obvious as what we have thought. Furthermore, one should not consider only monetary factor alone to solve burnout problem substantially and effectively.

醫事人員心力交瘁問題難解之處，在於心力交瘁本身會造成人員的高周轉率，而高周轉率本身又會更加重心力交瘁的問題，也就是越辛苦的單位越沒人想去，留下來的人更加辛苦，導致離職率節節高升，想徵人又無法補足，形成惡性循環，也就是一般所謂的重症醫療科之五大皆空問題¹。這樣的問題不能等到醫學生、護理系學生無人想唸，造成更嚴重的招生不足時，才驚覺事態嚴重，屆時才想要處理，為時晚矣。雖然政府相關單位、各公會以及醫療機構也積極在思考因應對策，可惜卻沒有看到全面有效的政策檢討與推進。心力交瘁問題既複雜且多樣，因此必須詳加探討，才可能對此問題初步止血，並進一步地解決。

醫師的心力交瘁問題是不可避免的結果，其原因包括醫師的養成教育等，已如前述²。而醫師心力交瘁也與離職率有高度關係³；另外，護理人力短缺問題及其造成的影響在臺灣也

- 1 李蜚鴻，五大皆空，醫護人員出走，健康世界，320期，2012年8月，58頁；黃煌雄，全民健保總體檢報告書，轉引自林宏榮，醫糾預防針第一劑：跨越醫療糾紛與病人安全的鴻溝——談預應式醫糾處理（Proactive Dispute Resolution, PDR），醫療品質雜誌，10卷3期，2016年5月，18頁。
- 2 Antony Montgomery, *The Inevitability of Physician Burnout: Implications for Interventions*, 1 BURNOUT RESEARCH 50-60 (2014)；李詩應，醫療糾紛處理之醫事人員心力交瘁的問題與對策（一）總論，月旦醫事法報告，2期，2016年10月，165-168頁。
- 3 Birte Pantenburg, Melanie Lupp, Hans-Helmut König & Steffi G. Riedel-Heller, *Burnout Among Young Physicians and Its Association With Physicians' Wishes to Leave: Results of a Survey in Saxony*,

是相當嚴重且持續引起高度關注的議題⁴。因此，本篇接著探討醫事人員尤其是醫師與護理人員高周轉率的影響⁵。

高周轉率在任何企業都是一個重要議題，特別是以處理人們健康並秉持以客為中心的企業（如醫療），更會使其處於較不穩定的狀態⁶。高摩擦的企業必須考慮如果提供照護的員工來來去去猶如旋轉門的話，對企業可以提供的照護品質將有非常不好的影響。因此，應整體考慮如何一起改善照顧者、病人與家屬，以及健康照護產業，才會是真正的改善⁷。但關鍵點是如何三者一起兼顧，才是最大的挑戰⁸。

首先，先分析高周轉率問題所在。企業心態的問題主要是認為離職換人在成本內考慮是必然的，因此常有不珍惜員工，認為不怕找不到人的心態。唯有改變這種心態，正式並評估證實能改進離職率的方法，才是對治的正確做法。高周轉率在醫療機構會造成三種不良影響：一、工作流程的效率不佳；二、對病人照護的延遲；三、病人與工作人員相互間的不滿意⁹。

Germany, 11 JOURNAL OF OCCUPATIONAL MEDICINE AND TOXICOLOGY 2 (2016), <http://doi.org/10.1186/s12995-016-0091-z> (last visited Apr. 29, 2017)；李詩應，醫療糾紛處理之醫事人員心力交瘁的問題與對策（二）：醫師問題，月旦醫事法報告，6期，2017年4月，175-180頁。

4 林秋芬、黃仲毅、高靖秋、盧美秀，臺灣護理人力短缺與留任措施，護理雜誌，60卷3期，2013年6月，88-93頁；李詩應，醫療糾紛處理之醫事人員心力交瘁的問題與對策（三）：護理人員問題，月旦醫事法報告，7期，2017年5月，131-134頁。

5 arena, The Impact of High Turnover in Healthcare on Quality of Care and Patient Satisfaction, <http://www.peggedsoftware.com/insight/white-papers/impact-of-high-turnover-in-healthcare-quality-care-patient-satisfaction> (last visited Apr. 4, 2017).

6 關於醫療是否為服務業，這一點有許多爭議，有些醫事人員非常反對將醫療歸類在服務業，儘管如此，不可否認的，醫療本質是以醫療專業服務病人。要全盤否認醫療含有服務的性質，對於醫病爭議之了解與處理並無幫助。

7 arena, *supra* note 5.

8 Pantenburg, Luppa, König & Riedel-Heller, *supra* note 3.

9 VHA's Center for Research and Innovation, *The Business Case for*